智库理论与实践 THINK TANK: THEORY & PRACTICE
第 1 卷 第 2 期 2016 年 4 月

理论研究

智库运行和智库产品的评价要点 *

王文涛 [1] 刘燕华 [2]

[1] 中国 21 世纪议程管理中心 北京 100038 [2] 国务院参事室 北京 100006

摘要：[目的 / 意义] 智库是国家软实力的重要载体，是体现国家治理体系和治理能力的重要方面。[方法 / 过程] 本文在分析各国智库运行模式、方法的基础上，归纳总结了智库运行和智库产品具有共性特征的评价要点。其中，智库运行的评价要点包括五个方面：智库的独立性和独特性、系统的手段方法、知识营销体系、智库机构网络和组织管理文化；智库产品的评价要点也包括五个方面：选题、问题分析、信息分析、策略与验证、风险评估。[结果 / 结论] 对中国新型智库建设提出建议：重视智力资本和智库建设，提高国家软实力；调整人才结构，激励各类咨询机构的团队建设；重视跨学科、跨领域的研究，建立适合中国的方法学体系；逐步构建智库产品评估体系；引进现代企业制度；推进和改革智库机构的管理；加强监管。

关键词：智库 决策 产品 评价体系 智力资本

分类号：C931.5

DOI: 10.19318/j.cnki.issn.2096-1634.2016.02.03

1 引言

从历史和现实的角度分析，智库是国家软实力的重要载体，越来越成为国际竞争力的重要因素，是体现国家治理体系和治理能力的重要方面[1]。

智库体系是国家重要的智力资源平台。智库的作用主要体现在对重大问题的咨询，既包括前瞻性的战略策划，也包括为实现目标的实施部署分析和技术层面上预测等等，为决策者提供参考 [1]。高水平的智库要具备高水平的素质，包括体制与机制、方法与技巧、知识与加工、操作与管理。高水平智库能够把隐现苗头提炼归纳出战略性方向，把既定的目标演绎成实施的策略。

在人类历史上，关键事件对进步起到决定性作用。在科技发展进程中，一些重大发现或创造引领了大趋势和大方向；在许多竞争的场合，某些睿智的措施手段就能转变基本格局。从某种意义上讲，智库的数量多少不重要，重要的是高质量智库发挥的作用。智库产品的数量（字数、篇数、发表文章、出版书籍等）也不重要，重要的在于智库产品对发展进程产生的影响。当前，提质增效是智库建设的关键所在。

党的十八大以来，习近平总书记从推动科学决策、民主决策，推进国家治理体系和治理能力现代化和增强国家软实力的战略高度，就加强中国特色新型智库建设多次作出重要论述。2015 年 1 月 20 日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加强中国特色新型智库建设的意见》，对加强中国特色新型智库建设的重大意义、指导思想、基本原则、总体目标和基本任务作出详细阐释，指明了我国新型智库的建设任务和实施路径。为建设具有中国特色的高端智库和生产高质量的智库产品，本文在分析各国知名智库运行模式、方

* 本文系科技部软科学研究计划课题“中国智库的发展战略”（项目编号：2015GXS5K036）的研究成果之一。

作者简介：王文涛（ORCID: 0000-0002-0916-2730），中国 21 世纪议程管理中心副研究员，E-mail: wangwt@acca21.org.cn；刘燕华（ORCID: 0000-0001-5625-9546），国务院参事，E-mail: liuyh@most.cn。

法的基础上，归纳总结了智库运行和智库产品具有共性特征的评价要点，以期供智库建设和相关决策作参考。

2 智库运行的评价要点

智库是由智库型人物组成的群体，具备特定的组织形式和管理方式，其领军人物、获取和把握的信息、知识加工能力和水平以及知识传播能力等，关系到智库的功能和作用，体现在智库是否对实践产生影响。有知识和用知识是两码事，缺乏知识是“睁眼瞎”，有知识而不能用就是“书呆子”，能够把知识与运用有效结合为智库的本质所在。

智库是一个有组织的知识加工群体，由具备知识及运用知识的个体组成。现代智库不是自娱自乐的俱乐部，不是“小作坊式”的、“小农式”的知识加工，而是像大工业生产那样，通过知识的多层次开发、集成式开发而生产新的知识，再把新的认知落实在策略、措施等实际行动中[2]。智库是以其运行的生产关系来定义的，有五个基本条件：

2.1 智库的独立性和独特性

智库的独立性和独特性表现在：不受利益相关方影响，不带有任何局部利益倾向；不带有任何主观情绪偏见，不迎合权威的特殊偏好；不受权力、资金来源的导向影响；智库信息和事实的来源独立，并以独立信息源为依据分析问题的本质，体现其独特价值。智库是知识的加工厂，要有强大的动员和组织智慧的能力，能够做到旁观者清。我们常讲：外行看热闹，内行看门道。智库做的是门道内的事，而非表面现象陈述、诠释、意见拼盘或人云亦云的评论。

2.2 系统的研究方法

现代智库是知识生产的加工场，系统的方法体系必备条件包括：知识加工、知识创新、知识共享和知识实现。

知识加工是把散乱的信息归纳为趋势，把稀缺资源转换成财富，把发展进程分解为梯度，把生产的智慧传递到行动。决定知识加工能力的还是人（即人力资源）和以人为枢纽的市场资源。智库机构的首要任务是信息渠道和信息处理能力。

知识创新是把大量的信息和分散的知识整理为新的知识。创新是从创意到形成价值的全过程，既重视研究开发，从基础研究、技术研究到成果推广，也重视产业链条，从产品到中试，从生产到产业，同时更重视商业运行，把商品、流通、销售、服务链成一条流水线。通过把研发、产业和商业链接在一起构成良性循环，形成螺旋式上升，来体现系统的实际功能，最终的目标就是要产生价值和形成竞争力。智库的作用在于对创新整体或环节问题上的原创性知识贡献。

知识共享代表智库协作和效率。协作指在自发合作基础上，有组织地促进经验积累，面向群体的知识服务，最后实现智慧型知识的管理。知识共享包括三项基本内容，即顶层设计、战术方案和实施措施，有时需要采取自上而下的方式来制定，有时也须采取自下而上的手段来策划。

知识实现是智库的组织构架、体系和路线图。形成知识产品须分步实施，第一个步骤是创意，第二是设计，第三是施工。就像装修房子一样，首先是概念设计，即装修风格、格调的确定；随后是布局设计，明确各种功能；最后是施工，按照方案具体落实。智库的工作定位更类似于设计师，而不是施工队或装修队。智库机构的水平最终要从其代表性产品来衡量。

2.3 知识营销体系

这是智库运行的输出渠道。决策需求作为智库的市场，智库就必须要明确市场目标。智库可以提出有穿透力的预见预测，提出技高一筹的解决方案，提出可以落地的实施措施，以帮助决策者更加清醒，减少失误。与一般性研究不同的是：智库产出并不是以发表文章、出版书籍为终止点，而要与决策者形成供给与需求的链接，并对决策产生具有价值的影响。

智库与决策者扮演着不同的角色，智库提供准确的信息，可能性的依据，提供不同方案的利与弊、大与小、轻与重等，以供选择；决策者则需要在各种可能中选其一，去拍板，确定是与否、进与退、上与下等问题。智库机构的价值往往与其价值取向、知识加工水平、信息网络通道、方法

技巧等紧密挂钩，以其提供的信息对用户的可利用性来衡量。

2.4 智库机构网络

智库组织与开放程度往往决定智库的质量。“小核心、大网络”“网络平行组织”是现代智库机构的基础“生产关系”。它保障人才的汇集、信息的准确性、知识流的合作创作以及与智库市场的沟通。智库机构是个团体，但更重要的是团队。一些机构，如中心、学会、委员会、协会等，如果经营成类似于内部俱乐部的话，缺少社会功能和决策服务功能，则只能称为团体。

智库网络要能够充分体现团队精神，其内部的上下级界限需淡化，没有权威、没有绝对的指挥或服从，只有在特定目标下多重角色的分工与共同的分担；与外部形成和谐的知识与利益分享。要实现这一体制和机制建设，就要拥有团队规范的概念、理念、技术和操作规程，使参与者有各自明确的工作目标，并以各自的学识做出独特的贡献，就像现代工业生产有形产品那样去生产无形知识，并在运行过程中，把寻找共同点、构想与沟通、分工和技巧作为任务执行的组织有效性原则。

智库机构的团队构建可从三个要素来把握：一是人才，即领军人物是否具备足够的影响力、“旋转门”式的多重经历和团队组织业绩；二是有无“猎头”功能，即善于吸纳人才和创造各类人才实现价值的环境；三是资金经营，指资金来源的多样性与独立性，运营不具依附性，不受清规戒律的限制。只有如此，才能保证知识的高额回报及贡献者应得的报酬，以及思想营销体系和智库的长远发展。

2.5 组织管理文化

智库不同于研究机构，不同于参谋机构，其运行管理规范要在长期发展中形成特色的文化，即规则与自由度的有机结合，以保证运行过程简洁而快速。包括自上而下、自下而上的选题机制，组织聚焦与个人聚焦的管理模式。组织聚焦是集团的智慧和行动，由一群人或几个高手提出理念，并以组织的行为进行部署与安排。个人聚焦由个人提出设想，然后得到支持。

组织管理是智库的生产流程及其商业模式设计。要能够遵循个人贡献、团队合作、会商监督和媒体舆论并重的原则，按照“思想创造—打造思想市场—获得影响力”的三个步骤来进行。智库的工作性质有强烈的实用性、前瞻性、战略性和操作性，因此，智库运行必须在专业化的基础上，通过智库文化、运作的基本准则、独到的技巧方法和信得过的道德规范来实现。

3 智库产品的评价要点

智库的产出均应为智库产品。智库产品可能是一个观点、一个创意、一个策略、一个设计，以报告或文章等形式体现。智库产品属于智力劳动成果，像所有其他产品一样，也有功能、质量、效益、价值、品牌、标准等特性，评价要点包括 5 个方面，如表 1 所示：

表 1 智库产品的评价标准

Table 1 The evaluation standard of products of think tanks

选题	✓ 选题类型和性质（区域性 / 全局性、战略性 / 前瞻性） ✓ 选题层面（区域层面、时间层面、对象层面） ✓ 答案求解序列（四个层面）
问题分析	✓ 定义问题 ✓ 结构分析 ✓ 问题简化 ✓ 潜在问题分析
信息源与分析方法	✓ 信息种类（定性、定量） ✓ 多种来源的信息 ✓ 多种分析问题的方法 ✓ 结构与表达方式（文字 / 图表）
策略分析与验证	✓ 策略方案 ✓ 贡献策略 ✓ 可行性 ✓ 验证五环节
风险评估	✓ 新结构 ✓ 风险判别（识别、分析与评价、应对、监控、预警、应急等）

3.1 选题

智库产品的生命力，在于提出问题和设计问题。能够提出好问题，则代表了智库产品对宏观的把握和判断水平。

首先，要明确选题的不同类型，包括战略性选题、前瞻性选题、区域性选题、全局性选题等

等；其次，选题的评价需要有明确的分层，即区域层面、时间层面和对象层面来判别。区域层面指选题属于国际、国内、地方性问题，或者属于行业、部门性问题；时间层面指对过去、现在或今后问题的分析；对象层面指为宏观决策、规划设计方案或具体操作而提出的参考意见。

任何智库产品选题必须要回答四个基本问题：发生了什么、为什么会发生、应采取什么行动、会产生什么结果。第一是行动判别的基础，从无序到有序，最后确定优先序的分析；第二是对问题进行充分的因果分析；第三是对行动目标与行动路线做出选择；第四是对行动产生结果的预测分析、预料将来会产生的正面或负面影响。

3.2 问题分析

确定好选题之后，不见得就会把问题分析清楚，需要把握：定义问题，从果找因，分析实现目标（或出现失误）的过程，确定转折点；问题结构分析，审核问题是目标偏差，还是手段偏差，偏差的时间、地点、广度、作用力和连锁反应等；问题的简化，在诸多复杂现象中提取关键要素（一般不超过三个），进行预检测推断；潜在问题分析，包括情景与征兆模拟、不协调关节点、可能的伤害分析及应采取的修正行动等。

问题分析也称为机会捕捉。有明确目标才能发现和找出关键所在。智库产品要能够为满足（部分满足）需求方目标提供机会。因此，问题分析也要研究服务对象，以期得到具有价值的应用。

3.3 信息源与分析方法

智库产品源于信息加工，那么信息准确性是质量的保障。来自于单一渠道的信息，往往可信度偏低。没有独立获取信息能力的智库产品往往也显单薄。

多渠道信息和多种分析手段是防止片面性偏差的重要手段。信息收集需经历验证、核准、分析和筛选，信息框架分析是各类信息的关联格局和可能隐含的趋向。由于现代分析方法和手段非常多，某一种分析方法与另一种分析方法所得出的结论会有很大差距，因此智库产品必须有方法学的验证，否则，会出现误导的可能性。

对信息结构和系统关联的表达描述，是知识加工的基础；经验表达模型，用以对认知和智慧的阐述；验证更新的修正，用以对知识体系自我学习和错误的纠正；各类能力的聚合，用以通过集体共识将无形知识加工为有形的价值。为帮助提高信息分析的准确性，征询精英的判断、对结论进行优先排序、案例比较、模型分析等也会提高智库产品的质量。

3.4 策略分析与验证

在信息收集和分析之后，接下来要评价策略选择、行动措施和责任分解。策略分析是把目标与实现目标的条件对接，以可行条件为基础，设计从无序到有序的路径，从低方案到高方案的排列。行动措施是构建实现目标的行动框架。责任分解是把具体任务落在执行者的分工。

策略分析要在规则与超越规则之间，个体理性与集体理性之间进行博弈选择，充分考虑策略对于成功的贡献率，投入可能性，须解决的关键项，以及行动路线，把重点集中在排除障碍和确保系统畅通上。策略分析的基本目标在于达成共识，行动措施的基本目标是完成阶段性方案组装和筛选，责任分解使参与者明晰角色分工和任务职责。

策略验证指对方案后果预估，分析情况条件发生变化后，可能产生的新的外部环境及系统内部的改变。对于不同类型的问题，如初始性问题、完善性问题、复杂性问题、较量性问题、渐进性问题、突发性问题等，要有进一步的预测。智库产品的价值在于其预见性和可行性。有些问题能够通过理性、科学性、战略性、技巧性研究得出结论，而有些问题还难以用已有知识、经验去得出数量化的结论。在这种情况下，就需要变换产生问题的思维，从另外的视角得出答案。

策略验证应包括五个方面：影响环境的各因素消长和功能的变化、可能产生的新矛盾、产生的新关系图（互动或制约的格局）、可能出现的极端与表现形式、可能的经济社会反响与反应（情景预测）。

3.5 风险评估

智库产品大多是给竞争、较量的某一方出点子，变未知为已知。只有心中有数，才能正确判

断，把握好出手的时间、力度、手段等。因此，增强决断力的途径是把所畏惧的问题研究清楚，也就是把对方了解透彻，正所谓：知己知彼，百战不殆。

智库产品的价值在于为决策规避风险。决策一旦做出，就可能无法再挽回。风险分析不仅要有风险可能性的预估，同时要把风险治理的策略进行梳理，防止决策早熟、防止决策冲突，以利于决策的决断和风险防范，形成决策回馈与调整、决策审核和任务完成机制。

4 加强中国特色智库建设的建议

当前，中国经济发展进入新常态，而智库建设是中国进入新常态时期的重要内容，智库能力建设也是各类智库发展中的关键问题。

目前，国际上的智库评估由美国宾西法尼亚大学的研究机构所主导，宾西法尼亚大学的评价体系值得借鉴，但带有西方文化色彩和美国背景[3]。中国目前也有上海社科院、零点咨询等智库的评价排名机构，但由于信息源、权威性等原因，得到的国际认可相对有限[4]。鉴于中国智库能力建设的需要，逐渐规范智库运行和智库产品的产出则会起到完善、提高的作用[5]。为此，提出以下建议：

4.1 重视智力资本和智库建设，提高国家软实力

要改变社会上对智力劳动成果的知识产权薄弱理念——认为智力劳动的成果应当无代价地向政府和社会提供，这是制约中国智库发展的较大障碍。必须按照十八届三中全会市场决定资源配置的理念，强化智力劳动成果具有交换价值的理念，承认智力劳动成果的付出需要得到合理的回报，从而建立智力劳动成果价值补偿机制。此外，战略研究及其宏观设计往往关系到整体布局和策略的选择，它被称为“软科学”，但实质上代表了“硬实力”。要改变目前公共财政对软科学研究投入少，和不习惯政府采购智力资本产品的现象。大量迹象表明，国际机构对中国的战略性研究很普遍，投入也逐年增加。中国的发展已到了加强智库建设，提高自身“软实力”的关键时期。

4.2 调整人才结构，激励各类咨询机构的团队建设

在机构框架、组织有效性、系统有效性、网络建设、评价体系等方面加以引导，推进道德、文化水平的提高，改善运作模式。智库建设的核心是研究人员。人才是决定智库生存与发展的关键因素。发达国家的智库之所以成就卓越，主要同他们注重人才建设息息相关。我国智库在建设过程中，要加强研究队伍的专业多样化，要特别注重人员搭配的合理性和科学性，同时要建立一套严格的人才选拔机制和激励机制，选拔博中有专、专博相济的复合型人才。譬如可聘请一些富有决策经验的卸任专家型领导来担任专职研究员，也可以从高校中选拔一些有政策分析能力的教授加入研究队伍，提高智库的研究质量和咨询水平；在激励机制方面，可借鉴兰德公司的经验，由各研究部门的管理团队对自己部门的研究质量进行内部评估，大功大奖励、小功小奖励、无功就出局。

4.3 重视跨学科、跨领域的研究，建立适合中国的方法学体系

加强方法学研究，通过对比研究和实证研究，逐步建立适合于中国的方法体系，使知识真正成为智慧，使智慧服务于国家的发展。从研究领域来看，要拓宽我国智库的研究范围，从国民经济、儿童政策、民事司法到教育、能源与环境、健康与保健、国际政策、国家安全等等；从研究方法来看，要注重进行多学科交叉的合作研究、注重宏观与微观研究相结合；从研究成果宣传来看，要有多样性，既有政策简报、也有学术刊物，还有网站杂志和各种专题报告，可定期或不定期召开研讨会和发布会，向有兴趣的公众开放，同时，善于运用媒体向大众宣传自己的研究成果和观点。

4.4 逐步构建智库产品评估体系

衡量一个智库是否真正具备智库的本质特征和其产品的质量优劣，需要通过一系列的指标进行分析研究，建立公正客观的智库运行和智库产品评价体系，并试点组织评估，建立决策部门对智库咨询意见的回应和反馈机制，促进政府决策与智库建设之间良性互动，激励各类智库朝着现代化、规范化的方向发展。

4.5 引进现代企业制度

把现代企业制度引进一些咨询机构中，提倡有共同理想和目标愿景，系统有效地分工和任务分解，明确授权，使每个智库找到适合的位置，发挥其最大潜能，并得到充分激励，形成源源不断的动力。

4.6 推进和改革智库机构的管理

建立符合现代化要求的管理模式。包括“小核心、大网络”的平台搭建、高端人才的使用、流动机制、信息库和案例库建设、智库文化建设、资金筹措和使用机制等，特别需要把智囊机构的视野扩展到全球范围。

4.7 加强监管

首先，从法律上明确智库享有同其他非营利组织相同的税收优惠政策。其次，将现有的散见于各部法律中的有关非营利组织的税收规制条款加以整理、修改、补充和完善。比如，取得税收优惠资格的条件，取得免税、减税资格的条件以及违反相关条款的责任承担机制。最后，法律条款必须细化、明确、具有可操作性，尤其是相关的程序性条款，比如，智库税收优惠资格取得的程序、纳税申报程序、税收优惠减免程序等。同时加强审计监管力度，智库要定期公开财务报表，接受公众监督，保证财务管理的透明度。

参考文献：

[1] 崔玉军 . 国外智库评价: 理论与实践 [J]. 社会科学论坛，2015, 11:19-33.
[2] 王健 . 论中国智库发展的现状、问题及改革重点 [J]. 新疆师范大学学报 (哲学社会科学版), 2015, 36(4): 29-34.
[3] 帕瑞克 • 克勒纳 , 韩万渠 . 智库概念界定和评价排名：亟待探求的命题 [J]. 中国行政管理，2014, 5: 25-33.
[4] 陈媛媛 , 李刚 , 关琳 . 中外智库影响力评价研究述评 [J]. 新疆师范大学学报 (哲学社会科学版)，2015, 36(4): 35-45.
[5] 陈开敏 . 中国智库国际化转型的困境与出路 [J]. 现代国际关系 , 2014, 3: 30-38.

作者贡献说明：
王文涛：参与文章选题指定和思路框架讨论，并撰写文章；
刘燕华：制定选题和文章思路框架，审阅文章及最后定稿。

Assessment Guidelines for Think Tanks and Products of Think Tanks

Wang Wentao[1]　Liu Yanhua[2]
[1]The Administrative Centre for China's Agenda 21, Beijing 100038
[2]Counselors' Office of the State Council, Beijing 100006

Abstract: [Purpose/significance] The think tank is an important carrier of the national soft power, and also an important aspect of national governance systems and governance ability. **[Method/process]** Based on the analysis of operating modes and methods of foreign national think tanks, the common evaluation points of think tanks and products of think tanks are summarized. The evaluation points of think tanks include five aspects: independence and uniqueness of think tanks, the method system, knowledge of the marketing system, the think tank network and organizational management culture. The evaluation points of think tank products also include five aspects: the topic, problem analysis, information analysis, strategy and verification, risk assessment. **[Result/conclusion]** Finally, the recommendations of the construction of China's new think tanks are proposed: emphasizing intellectual capital, establishing an incentive mechanism for think tanks' team construction; introducing the modern enterprise management system to build think tanks; improving the research methodology; trying to establish assessment guidelines of think tanks and products of think tanks; strengthening supervision.

Keywords: think tanks　decision making　products　assessment system　intellectual capital

收稿日期：2016-01-20　修回日期：2016-02-03　本文责任编辑：唐果媛